

5. *Воронкова А. Э.* Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А. Э. Воронкова / Восточноукр. нац. ун-т. — Луганск, 2000. — 315 с.

6. *Грабчук О. М.* Системний підхід до теоретичного і емпіричного дослідження ризику / О. М. Грабчук / Економіка: проблеми теорії і практики: Зб. наук. праць. — Дніпропетровськ: Наука і образование, 2005. — Вип. 200. — Т. 3. — С. 787—793.

7. *Донець Л. І.* Економічні ризики та методи їх вимірювання / Л. І. Донець. — Навчальний посібник. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 312 с.

8. *Дуброва О. С.* Особливості формування комплексної системи ризик-менеджменту на підприємствах олійно-жирової галузі / О. С. Дуброва / Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. — Харків: НТУ «ХП», 2003. — №22. — Т. 2. — 262 с. — С. 89—93.

9. *Іванов Ю. Б.* Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия / Колл. авторов. — Харьков: Изд-во ХНЭУ, 2004. — 256 с.

10. *Супряга І. Ю.* Використання методів зниження ризиків на підприємствах харчової промисловості // Вісник НТУ «ХП». — Збірник наук. праць. Тематичний випуск: Технічний прогрес і ефективність виробництва. — Харків: НТУ «ХП», 2006. — № 41 (2). — 234 с. — С. 88—94.

11. *Устенко О. Л.* Предпринимательские риски: основы, теории, методология оценки и управление / Устенко О. Л. — К.: Всеуито, 1996. — 146 с.

УДК:005:331.522.4(477)

*В. В. Стадник*, д-р екон. наук,  
професор кафедри менеджменту,  
*Л. О. Гризовська*, аспірант,  
Хмельницький національний університет

## СУЧАСНІ УПРАВЛІНСЬКІ КОНЦЕПЦІЇ У ЗРОСТАННІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Досліджено можливості концепцій партисипативного і цілеорієнтованого управління у забезпеченні зростання інтелектуального капіталу вітчизняних підприємств.

Investigated the possibility of participatory concepts and tsileoriyentovanoho management in ensuring the growth of intellectual capital of domestic enterprises.

Исследованы возможности концепций партисипативного и целеориентованого управления в обеспечении роста интеллектуального капитала отечественных предприятий.

Ключові слова: інтелектуальний капітал, концепції партисипативного управління, управління за цілями.

Key words: intellectual capital, the concept of participatory management, management by objectives.

Ключевые слова: интеллектуальный капитал, концепции партисипативного управления, управление по целям.

**Вступ.** За зростаючої глобалізації економічного простору ефективність соціально-економічних систем головним чином визначається якістю їх соціальної складової, передусім — задіяної у процесі управління. Саме високий інтелектуальний потенціал управлінського персоналу сучасних підприємств забезпечує появу нових підприємницьких ідей, створює системи взаємовигідних економічних відносин, формує технологічні та розбудовує виробничі системи, ефективно адмініструє операційну діяльність, скеровує ініціативу трудових ресурсів у правильне русло, повноцінно використовуючи здібності та можливості кожного працівника. Якісне відтворення людських ресурсів, формування та розвиток трудового потенціалу, його раціональне використання — все це залежить від рівня професійної та ділової компетенції управлінців, від кваліфікованого управління персоналом на всіх рівнях організаційної ієрархії.

Високий професіоналізм управлінців є неодмінною умовою конкурентоспроможності підприємств, їх здатності бути гнучкими і мобільними, оперативно реагувати на виклики зовнішнього середовища і активно їм протистояти або використовувати для розвитку власних ринкових можливостей. Водночас розвинуті адміністративні навички управлінців створюють гарний фундамент для динамічного й цілеспрямованого розвитку внутрішнього середовища підприємства, в тому числі у сфері встановлення цілей і координування спільної діяльності усіх категорій персоналу для їх досягнення.

Однак у вітчизняному бізнес-середовищі ключова роль інтелектуального капіталу у забезпеченні динамічного розвитку підприємств і економіки в цілому досі не визнається. Про це свідчать як низький рівень заробітної плати переважаючої частини персоналу вітчизняних підприємств, так і невиправдано низький рівень фінансування наукової і науково-технічної діяльності. З цих та інших причин проблема розвитку та зростання інтелектуального потенціалу є важливою для вітчизняної економіки.

**Аналіз наукових досліджень.** Важлива роль у розробці теоретичних основ розвитку інтелектуального капіталу належить зарубіжним ученим, зокрема, таким як К. Беккер [2], Д. Белл [3], Е. Брукінг [5], Л. Едвінсон, М. Мелоун [15], Т. Стюарт [13] та ін. Вітчизняні вчені стали приділяти значну увагу цим питанням у 90-х роках минулого століття, в період активної розбудови ринкових засад економіки, яка вивела на перший план проблему конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Вагомий внесок у формування теоретико-методичного інструментарію управління інтелектуальним капіталом підприємств внесли Антонюк В.П. [1], О. Бутнік-Сіверський [6], О. Грішнова [7], А. Колот [9], Н. Гавкалова і Г. Назарова [11], Ф. Хміль [14] та ін. Цим питанням приділяється значна увага у дисертаційних дослідженнях (О. Бервено [4], Н. Маркова [10], О. Стрижак [12] та ін.). Разом з тим, незважаючи на велику кількість досліджень у сфері управління персоналом, проблема ефективності управління інтелектуальним капіталом на вітчизняних підприємствах досі залишається актуальною. Це може бути пояснено недостатньою увагою до сутності і мотивуючих важелів тих управлінських концепцій, які присвячені питанням розвитку людського (зокрема, інтелектуального) капіталу. Необхідність подібного роду досліджень і визначила мету даної статті.

**Метою статті** є оцінка теоретико-методичного потенціалу сучасних управлінських концепцій для забезпечення зростання інтелектуального капіталу підприємства.

**Виклад основного матеріалу.** Механізм управління трудовими ресурсами в Україні сформувався за екстенсивного розвитку економіки, на основі незмінної технічної бази, високої частки ручної праці та низького рівня її продуктивності. В умовах ринкової економічної системи, підвищення рівня індустріалізації та інтелектуалізації праці виникла необхідність пошуку нових форм і методів управління людськими ресурсами з метою більш повноцінного використання інтелектуальних можливостей кожної людини для задоволення її особистих, а також суспільно-економічних потреб.

Ринок стимулює розвиток творчої інтелектуальної праці, впровадження у суспільне виробництво новітніх технологій, винаходів, корисних моделей, програмних продуктів тощо. Світовий досвід показує, що в економіці, яка більше спирається на ідеї та в меншій мірі — на фізичний капітал, різко зростає ймовірність реалізації успішних проривів на, здавалось би, вже надовго зайняті потужними гравцями ринки. Інтелектуальна економіка

забезпечує отримання значно більших прибутків на значно меншій матеріально-технічній базі, її продукція є менш капіталомісткою і більш ресурсоощадною. Повноцінне використання потенціалу інтелекту персоналу є завданням першочергової ваги для менеджменту вітчизняних підприємств. Ефективне вирішення цього завдання неможливе без формування релевантної теоретико-методичної основи, що потребує передусім формування відповідного понятійного апарату.

З економічної точки зору, на думку провідних вчених, що займаються цією проблемою (Д. Белл [2], Л. Едвінсон [15], Т. Стюарт [13]), інтелектуальний капітал є сукупністю знань, навичок, умінь людини, її мобільності (здатності до сприйняття нової інформації, навчання, перепідготовки, адаптації до нових умов) і креативності (здатності неординарно мислити і генерувати ідеї), забезпечуючи можливість створення додаткового продукту в процесі руху самого інтелектуального капіталу.

Е. Брукінг визначає інтелектуальний капітал як «сукупність людських та ринкових активів (бренд, репутація, відносини з постійними клієнтами), інтелектуальної власності (ноу-хау, торговельні секрети, патенти, авторські права) та інфраструктурних активів (технології, методи, що дають можливість здійснення виробничого процесу взагалі)» [5]. Дане визначення доволі повно відображає особливості складових цього виду капіталу, однак у ньому не відображено його важливу ознаку, яка перетворює інтелектуальний ресурс у капітал. Генерування ідей повинно підкріплюватися їх практичним втіленням, знання повинні бути здатними до комерціалізації, лише тоді вони перетворюватимуться в інтелектуальний капітал. Тому у найширшому розумінні інтелектуальним капіталом вважаються знання, що можуть бути перетворені на прибуток та оцінені.

Як зазначає Л. Едвінсон, здатність трансформувати знання і нематеріальні активи організації у фактори, які утворюють багатство за рахунок особливого ефекту помноження людського капіталу (інтелектуальні здібності, практичні навички працівників) на структурний (зв'язки зі споживачами, бізнес-процеси, бази даних, бренди, ІТ-системи) є відмітною ознакою інтелектуального капіталу [15]. Звідси, на думку багатьох науковців, будь-які технологічні, управлінські та ринкові новації, які можуть бути комерціалізовані, тобто приносити додатковий прибуток, слід ідентифікувати як складові інтелектуального капіталу [1; 4; 6; 9; 11]. Важливо при цьому, що створені знання не тільки не відчужуються від їх носіїв, а стають надбанням всіх учасників економіч-

ної взаємодії, здобуваючи при цьому значний потенціал розвитку і генерування додаткової вартості [4, с. 24].

Із наведених визначень випливає, що склад інтелектуального капіталу є неоднорідним. З одного боку, він охоплює знання, які невіддільні від людини, і саме люди ними володіють і розпоряджаються. З іншого боку, певна частина інтелектуального капіталу формує сприятливі умови для застосування цих знань з метою підвищення ефективності здійснюваних процесів, продукування нових продуктів з високою споживчою цінністю і, як результат — зростання конкурентоспроможності підприємства. Аналізуючи існуючі підходи в структуруванні інтелектуального капіталу [1; 4; 5; 7; 10; 11], можна бачити, що переважно у ньому виділяються такі складові:

1. Людський капітал. Це сукупність знань, навичок, творчих здібностей працівників, їх відповідність вимогам і завданням підприємства, дотримання конфіденційності у користуванні комерційною інформацією, загалом — все те, що складає соціальну і компетентісну основу функціонування підприємства, дає йому змогу формувати переваги у створенні конкурентоспроможного продукту.

2. Організаційно-структурний капітал. До нього відносять передусім організаційну структуру, яка формує координаційні механізми спільної діяльності, а також інформаційне забезпечення управління внутрішніми процесами і зв'язками із зовнішнім бізнес-середовищем (програмне забезпечення і його технічні носії, що дають змогу формувати адекватні завданням підприємства бази даних); сюди ж відносять і юридично закріплені за підприємством інтелектуальні активи (патенти, товарні знаки, права на використання технології тощо).

3. Клієнтський капітал або капітал відносин. Це бренд, комерційні договори, секрети формування й розширення клієнтури, клієнтська база, здатність менеджменту до налагоджування довготривалих зв'язків, утримання лояльності клієнтів на основі задоволення їх запитів і вимог, що постійно розвиваються.

Інтелектуальний капітал не є простою арифметичною сукупністю його окремих частин (людського, структурного і клієнтського), він розвивається на основі їх взаємодії, яка, за професійного управління породжує синергію спільної діяльності (рис. 1).

Отже, для зростання інтелектуального капіталу підприємства, необхідно розвивати ті управлінські компетенції, які сприяють, по-перше, нарощуванню людського капіталу, по-друге, поліпшенню співпраці усіх носіїв знань і вмінь, що працюють на під-

приємстві (зокрема, через побудову ефективного координаційного механізму), по-третє, формуванню взаємовигідних відносин між учасниками як у сфері внутрішньої, так і зовнішньої економічної взаємодії.

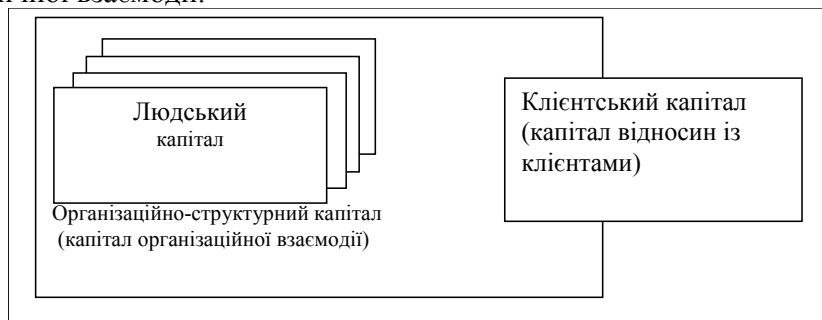


Рис. 1. Структура інтелектуального капіталу підприємства

Нарощування людського капіталу забезпечується шляхом [11; 12; 14]:

- ефективного відбору, найму працівників і їх закріплення на робочому місці через адекватну кваліфікаційному рівню і обсягам роботи оплату праці; завдяки цьому формується кваліфікаційний склад персоналу і дієве та релевантне стратегічним цілям підприємства мотиваційне середовище;

- професійного зростання працівників відповідно до визначених стратегічними планами потреб організації у нових знаннях і вміннях, а також здібностей та особистих інтересів (мотивів) індивідів.

Підприємства зуміють вижити у жорсткій конкурентній боротьбі, якщо їх керівний персонал зможе своєчасно виявляти і правильно оцінювати тенденції розвитку суспільно-економічних потреб і вносити такі зміни у структуру знань та вмінь персоналу, які б давали змогу швидко опанувати відповідні сфери і напрями діяльності. Тому важливим завданням управління персоналом є постійний моніторинг, аналіз і виявлення таких змін у зовнішньому середовищі, які потребують нових професійних чи інших компетенцій, в тому числі з урахуванням потреб партнерів по ринку. Відтак через систему розвитку персоналу ці компетенції мають бути сформовані якнайшвидше. Це сприятиме нарощуванню інтелектуального капіталу підприємства, а значить — розширюватиме фундамент для формування підприємством конкурентних переваг.

Для вирішення цих завдань важливо використовувати відповідні надбання теорії і практики управління. Ще Г. Емерсон свого часу говорив, що менеджери повинні вміти залучати усі ті нові знання, які з'являються у світі, для того, щоб удосконалювати здійснювані підприємством процеси [16]. Вагому роль у розвитку інтелектуального капіталу підприємства може відіграти адекватна стратегічним планам підприємства система розвитку персоналу. Її методичний інструментарій має формуватися на основі тих управлінських концепцій, які сформувалися останнім часом у контексті гуманістичного підходу. Насамперед, це концепції партисипативного та цілеорієнтованого управління, що увібрали в себе позитивний досвід японського та американського стилю менеджменту і нині набувають усе більшого поширення у всьому світі [14].

Концепція партисипативного управління виникла на підґрунті властивого східній ментальності патерналізму — такої ідеології і практики управління, за якої керівник ототожнюється з батьком великої патріархальної сім'ї, який «по-батьківськи» піклується про своїх підлеглих, а ті, в свою чергу, зобов'язані відповідати «синівською» відданістю і слухняністю. Проте японська школа менеджменту відмовилась від основного постулату класичного підходу, за якого пересічний працівник працюватиме добре лише за умови виконання стандартних, рутинних операцій, які спроектовані й унормовані керівниками. Навпаки, основний наголос робився на те, що праця повинна приносити задоволення, а це матиме місце лише тоді, коли працівник виконує роботу, яка визнається цінною для організації.

Звідси випливає головне завдання керівника — зробити так, щоб кожний працівник відчував себе потрібним і корисним. Для цього керівник повинен інформувати своїх підлеглих про те, як оцінює їх роботу, а також враховувати їх пропозиції щодо покращення своєї діяльності, надавати своїм підлеглим можливість певної самостійності і певного особистого контролю над виконанням рутинних операцій.

Постійний обмін інформацією щодо змісту і результатів виконуваної роботи та участь підлеглих у обговоренні шляхів покращання її виконання дозволяє керівнику задовольнити основні потреби соціальної взаємодії у колективі і потреби індивідуальної значущості; факт задоволення цих потреб зменшує почуття протидії офіційній владі — і підлеглі охочіше йтимуть на контакт з керівництвом, ефективніше спілкуватимуться з приводу не тільки виробничих, а й особистих проблем. Це зміцнюватиме корпора-

тивний дух і збільшуватиме опірність організації загрозливим зовнішнім впливам.

Концепція партисипативного управління опирається також на теорію людських ресурсів, за якої люди розглядаються як найцінніший ресурс організації. Її основна теза — праця приносить задоволення більшості індивідів і вони намагаються внести свій вклад у реалізацію цілей, у розробці яких брали участь; більшість індивідів здатні до самостійності, творчості, відповідальності, особистого контролю. Звідси, головним завданням керівника є ефективне використання людських ресурсів. Для цього він має створювати таку атмосферу в колективі, в якій кожна людина може максимально проявити свої здібності. Керівник повинен сприяти залученню підлеглих до участі у вирішенні важливих проблем, постійно розширюючи самостійність і самоконтроль своїх підлеглих. Водночас він має дбати про розвиток персоналу, спрямовуючи для реалізації програм розвитку необхідні капіталовкладення. Загалом, визнання економічної доцільності капіталовкладень, пов'язаних із розвитком робочої сили, є аксіомою сучасних теорій управління людським капіталом. Дотримання її сприяє розвитку професіоналізму персоналу і, як наслідок, підвищення ефективності спільної господарської діяльності.

Концепція управління за цілями [8] також спирається на теорію людських ресурсів, однак у ній основний акцент робиться на тому, що сучасна економічна діяльність (а особливо управлінська) не може бути унормована у всіх її аспектах. І для мотиваційного підкріплення поліпшення результативності та ефективності творчої неструктурованої діяльності фахівців функціональних служб, а також лінійних менеджерів, які вимушені постійно коригувати виробничі завдання через динамічну мінливість зовнішнього середовища, доцільно їх мотивацію ув'язати з кінцевим результатом, який необхідно досягти протягом запланованого терміну. Такий підхід особливо поширений у американському менеджменті, який характеризується як ризиково-індивідуалістичний і заохочує індивідуальну ініціативу. Напруженість встановлених цілей примушує відповідальних за певні ділянки робіт до постійного вдосконалення своєї діяльності, а значить — до професійного розвитку. Взаємопов'язаність цілей вимагає постійного обміну інформацією, внаслідок чого зростає організаційний капітал. Внесення до переліку цілей тих, що стосуються роботи із клієнтами, збагачує клієнтський капітал. У сукупності це сприяє зростанню загального інтелектуального капіталу підприємства.



Обидві концепції (партисипативного управління і управління за цілями) не суперечать одна одній у своїй основній сутності, а швидше доповнюють, тому їх можна використовувати у тісній взаємодії. До того ж, ні одна з них не суперечить ментальності вітчизняного соціуму, тому їх можна з успіхом застосовувати і в Україні. У сукупності вони формуватимуть основу соціально-відповідального і соціально-мотиваційного управління, яке найбільшою мірою сприятиме зростанню інтелектуального капіталу українських підприємств

Мотиваційною основою розвитку персоналу у обох концепціях вважається задоволення потреб вищого порядку (схвалення, визнання успіхів, повага, самореалізація, соціальний статус і соціальна взаємодія). У межах реалізації зазначених концепцій для зростання інтелектуального потенціалу підприємства його менеджменту необхідно:

- орієнтуватись на висококваліфіковану і ініціативну робочу силу, інтегровану в систему виробництва;
- забезпечувати безперервність процесу накопичення знань і підвищення кваліфікації;
- підвищувати гнучкість у системі організації праці;
- розширювати горизонти і межі делегування повноважень і відповідальності;
- розвивати партнерські відносини між учасниками виробництва.

Керівники процвітаючих фірм полюбують говорити, що кадри є їх головним потенціалом. Однак, якими б привабливими не були управлінські ідеї, наукомісткими технології, сприятливими зовнішні умови — без професійно підготовленого персоналу високої ефективності роботи добитися неможливо. Інвестиції в людські ресурси і роботу з кадрами стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності і виживання будь-якого підприємства.

**Висновки.** Підвищення впливу інтелектуального капіталу на ефективність економічної діяльності визначає перспективи розвитку національної економіки та обумовлює конкурентоспроможність певної її галузі чи окремого підприємства незалежно від специфіки діяльності, розміру капіталу або форми власності. Накопичення та ефективне використання інтелектуального капіталу в сучасних умовах забезпечується насамперед вмілим та обґрунтованим застосуванням новітніх управлінських технологій. Вони мають бути адекватними ринковому контексту, стратегічним цілям підприємства і ментальності вітчизняного соціуму. Тому ак-

туальним науковим завданням, характерним для економіки України, є подальша робота над формуванням теоретико-методичної бази управління інтелектуальним капіталом підприємства, в тому числі — з позицій оцінки ефективності здійснюваних у цій сфері заходів. Формування відповідного інструментарію і має стати предметом наступних досліджень.

## **Література**

1. *Антонюк В. П.* Формування та використання людського капіталу в Україні: соціально-економічна оцінка та забезпечення розвитку: монографія. / Антонюк В. П. — НАН України. Ін-т економіки пром-сті. — Донецьк, 2007. — 348 с.
2. *Беккер Г. С.* Человеческое поведение: экономический подход. Избранные труды по экономической теории / Г. С. Беккер: пер. с англ. / сост., науч. ред., послесл. Р. И. Капелюшников; предисл. М. И. Левин. — М.: ГУ ВШЭ, 2003. — 652 с.
3. *Белл Д.* Грядущее постиндустриальное общество. Опыт социального прогнозирования / Д. Белл. — М.: Academia, 1999. — 378 с.
4. *Бервено О. В.* Интеллектуальный капитал: экономическое содержание и особенности формирования в транзитивном обществе: Дис... канд. экон. наук: 08.07.01 / О. В. Бервено. — Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина. — Харьков, 2002.
5. *Брукинг Э.* Интеллектуальный капитал / Э. Брукинг [пер. с англ. под ред. Л. В. Ковалик]. — СПб.: Питер, 2001. — 228 с.
6. *Бутнік-Сіверський О.* Теоретичні засади інтелектуальної інноваційної діяльності на підприємстві / О. Бутнік-Сіверський, А. Красовська // Економіка України. — 2004. — № 12. — С. 31—36.
7. *Грішнова О. А.* Людський розвиток: навч. посібник / О. А. Грішнова. — К.: КНЕУ, 2006. — 308 с.
8. *Каплан Р. С.* Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 320 с.
9. *Колот А. М.* Інноваційна праця та інтелектуальний капітал у системі факторів формування економіки знань / А. Колот // Україна: аспекти праці. — 2007. — С. 3—13.
10. *Маркова Н. С.* Теоретико-методичні основи формування й розвитку інтелектуального капіталу. Автореферат дис... канд. экон. наук / Н. С. Маркова. — Харків, 2005. — 20 с.
11. *Назарова Г. В.* Формування та розвиток людського капіталу корпоративних підприємств: наукове видання / Г. В. Назарова, Н. М. Гавкалова, Н. С. Маркова; відп. ред.: Л. М. Седова. — Харків: ХНЕУ, 2006. — 239 с.
12. *Стрижак О. О.* Формування інтелектуального капіталу підприємства. Автореферат дисертації дис... канд. экон. наук / О. Стрижак. — Харків, 2004. — 20 с.

1. *Стюарт Т.* Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организации: Антология / Т. Стюарт. — [под ред. В. Л. Иноземцева]. — М.: Academia, 1999. — 468 с.

2. *Хміль Ф.* Управління персоналом: Підручник / Федір Хміль. — К.: Академвидав, 2006. — 487 с.

3. *Edvinsson L.* Intellectual Capital. Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots / L. Edvinsson, M. Malone. — NY, 1997. — 375 p.

4. *Emerson H.* The Twelve Principles of Efficiency / H. Emerson. — New York: Engineering Magazine, 1913 — 423 p.

УДК 005.332.4/334.722/658.5(075.8)

*В. М. Ткач*, канд. техн. наук,  
старш. наук. співроб., доцент,  
*Соломаха В. М.*, канд. техн. наук, доцент,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

## **ДОСЛІДЖЕННЯ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ЗАСОБОМ РАНЖУВАННЯ РЕЗЕРВІВ ВПЛИВІВ ЕЛЕМЕНТІВ ЇХ ПОТЕНЦІАЛУ**

**АНОТАЦІЯ.** Виконано ранжування величин потенційно-можливих резервів впливів комплексу елементів, що визначають потенціал промислових підприємств в умовах сучасності та прогнозного розвитку НТП і на його основі кількісно оцінені можливості та пріоритетні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємств при здійсненні ними виробничо-комерційної діяльності на принципах маркетингового менеджменту.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** маркетинговий менеджмент підприємств; підвищення конкурентоспроможності; ранжування резервів впливів елементів потенціалу.

**АННОТАЦИЯ.** Выполнено ранжирование величин потенциально-возможных резервов влияния комплекса элементов, которые определяют потенциал предприятий в условиях современности и прогнозного развития НТП, на его основе количественно оценены возможности и приоритетные направления повышения конкурентоспособности предприятий при их функционировании на принципах маркетингового менеджмента.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** маркетинговий менеджмент предприятий; повышение конкурентоспособности; ранжирование резервов влияния элементов потенциала.

**ANNOTATION.** A ranking of variables of potentially possible reserves of the influence of the complex elements that define the potential of industrial enterprises in the present and projected development of the